LA AUDITORIA INTERNA Y LA MEJORA CONTINUA

Autor: Dr. Mauricio Lefcovich
Auditoria y control interno

28-08-2007


El mundo cambia, y lo hace cada vez más rápidamente. Se han y se están produciendo cambios masivos y radicales, alterando ello tanto la actividad económica y social, como las funciones, objetivos y responsabilidades de la auditoria interna.

DESARROLLO

1. La auditoría interna. Su evolución en el tiempo.

Podemos diferenciar claramente dos etapas en la evolución de la auditoría interna. En una primera fase la misma se circunscribió a la visión administrativa propias del pensamiento de Taylor y Fayol. Así, la misma tenía como claro objetivo verificar el cumplimiento de normas, procesos y políticas internas. Ante la existencia de diversas normativas, el auditor interno tenía como fundamental campo de acción verificar el cumplimiento de las mismas. Pero mientras el auditor externo tenía por objetivo verificar la exactitud de la información financiera de una empresa ante diversos usuarios externos, fueran estos inversores, acreedores, bancos o el estado, la auditoría interna estaba y estará claramente enfocada a servir a los intereses de los propietarios y directores de la misma. Para hacer efectivos tales objetivos, la misma concentro su interés en verificar el cumplimiento no sólo de normativas externas, sino también de todas aquellas normas y procedimientos internos a los efectos de evitar problemas ante intereses ajenos a la empresa por un lado, y hacer realidad la puesta en práctica de los objetivos y metas organizacionales, como así también proteger los activos de la organización ante diversos tipos de riesgos, entre los cuales el fraude fue y ha de ser un objetivo crucial.

La llegada en primera instancia del TQM y luego de la reingeniería y la mejora continua, llevaron a las organizaciones a la necesidad de encarar nuevas funciones al área de auditoría interna.

2. Evolución del entorno y de las empresas.

En la primera fase de los negocios, las empresas se veían enfrentadas a una demanda de productos y servicios superior a los ofrecidos por las empresas, con ello la principal preocupación de las empresas y sus auditorías internas era proteger la efectividad y eficiencia de las operaciones, la confiabilidad de la información financiera, el acatamiento de las leyes y regulaciones, y por sobre todas las cosas proteger los activos físicos y financieros de la empresa.

En la segunda fase, ante una oferta que supera la demanda de los consumidores, cuidar de activos tales como la clientela, la calidad, los niveles de satisfacción y ahora ante los problemas ambientales el cuidado de la ecología resultan cruciales.

Una forma de hacer auditoría que era propia de una era de escasos cambios se vió sacudida en primera instancia por la llegada de los procesos informáticos a la empresa, y luego, ante la competencia global, por la necesidad de reducir costos, afianzar la calidad, mejorar la prestación de servicios, aumentar los niveles de satisfacción de los clientes, reducir los tiempos de respuesta y mejorar de manera continua la performance en cada uno de los indicadores antes expuestos.

El salto de la Segunda Ola a lo que Alvin Tofler ha dado en llamar la Tercer Ola

significó la aparición de nuevos activos. Los activos intangibles y la gestión del conocimiento poseen cada día mayor importancia y trascendencia, llevando con ello a la auditoría interna a nuevas y más sofisticadas líneas de acción.

Ya no basta sólo con proteger los activos clásicos de una empresa, hoy resulta fundamental cuidar y proteger activos tan importantes como la clientela, las bases de datos, las patentes, e incluso un activo fundamental como lo es su personal, con toda su experiencia, conocimientos y niveles de productividad.

Cuidar y proteger a la empresa en su buen funcionamiento, en la calidad de sus productos y servicios, en la satisfacción de los clientes y consumidores, y en la verificación y promoción de la mejora continua, implica velar por la supervivencia y capacidad competitiva de la misma.

Ya no basta con verificar la correlación entre los inventarios físicos y la contabilidad, hoy resulta crítico ser competitivo, y a la auditoría le está dado velar por tales objetivos.

3. Nuevos requerimientos de la Auditoría Interna.

Si bien los nuevos requerimientos y obligaciones en materia de calidad, medio ambiente y seguridad entre otras, requieren de especialistas en la materia, la función de la auditoría interna en las empresas no es la de asesorar sobre tales aspectos, sino más bien velar por el cumplimiento de las mismas.

No sólo existe la necesidad que un tercero convalide las informaciones de sectores tales como el de producción, compras, almacenes, servicios al cliente, ventas y finanzas entre otros, en lo relativo a sus eficiencia y efectividad, sino además la necesidad imperiosa de proteger los activos previniendo y detectando desperdicios tales como: altas rotaciones de clientes y personal, elevados costos financieros y de oportunidad materializados en excesos de inventarios, bajos niveles de satisfacción en clientes y consumidores, y niveles de contaminación superiores a los reglamentariamente permitidos, entre otros.

La auditoría interna no sólo debe participar activamente en el relevamiento y evaluación del control interno, sino además debe actuar proactivamente en materia de implementación de sistemas antifraude, y aplicación de planes de contingencia.

Normas sobre calidad y medio ambiente, normativas sobre comercio exterior de los distintos bloques comerciales, nuevas tecnologías en continua aparición, nuevas formas de interacción electrónica entre la empresa con sus subsidiarias, proveedores, clientes, y la comunidad, llevan a nuevos riesgos, y con ello a nuevas obligaciones de parte de la auditoría.

En un mundo en constante y rápidos cambios, la auditoría interna no puede estar alejada de ello, debiendo evolucionar ante las nuevas y mayores exigencias, ofreciendo para ello nuevas obligaciones, acompañados de nuevos métodos y herramientas.

El Kaizen o sistema de mejora continua, como así también la Gestión de Calidad Total, requieren del compromiso y disciplina de todas y cada una de las áreas de las organizaciones. Ello implica la necesidad que la auditoría interna mejore continuamente su propia performance, sino además verificar y asesorar en la mejora continua de las demás áreas de la organización, lo cual incluye por supuesto la mejora continua en los procesos de control interno.

4. Nuevas responsabilidades

Así ante la continua aparición de nuevas herramientas de gestión, la auditoría interna se ve compelida a velar entre otras cosas por la aplicación y buen uso de las

mismas. Ello ciertamente implica un muy fuerte compromiso. Dijimos antes que la auditoría debía velar no sólo por los activos de la empresa sino además por su capacidad competitiva. Cuidar de esto último significa difundir, apoyar y controlar las nuevas y buenas prácticas. Así, haciendo uso del benchmarking puede verificar y promover las mejores prácticas para el mantenimiento de la más alta competitividad. Ser competitivo es continuar en la lucha por la subsistencia o continuidad de la empresa.

Como brillantemente lo expresa Fernando Gaziano (Deloitte Chile), “los auditores y los astrónomos compartimos plenamente una idea: el universo se expande. Así como después del “big bang” un universo de planetas y estrellas comenzó y continúa expandiéndose, de la misma forma el mundo del Auditor Interno es cada vez más amplio. Como nunca, probablemente hoy se enfrenta a uno de los cambios más importantes en su profesión, debiendo abordar aspectos relacionados con el Gobierno Corporativo y los nuevos riesgos a los que se enfrentan las organizaciones.

5. La auditoría interna como actividad y coste estratégico.

Dentro de este nuevo contexto y bajo un fuerte cambio de paradigmas, la actividad que hasta hace poco podía y era considerada con desprecio por las demás áreas de la organización, paso a ser una actividad estratégica. ¿Qué implica ser una actividad considerada estratégica? Significa no ser meramente un sector consumidor de recursos, con el único objetivo de comprobar y verificar cumplimientos, sino pasar a proteger aspectos y activos claves de una empresa u organización, y con ello conducir no sólo a importantes ahorros sino también a generar y ser fuente de apoyo para la comprobación y vigilancia de la mejora continua en cada proceso, área, producto e indicador de la organización.

Así pues, la auditoría interna esta concebida como una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, diseñada para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización, ayudando a ésta a cumplir con sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión, control y gobierno.

Esta vertiente empresarial revisa la fiabilidad e integridad de la información; el cumplimiento de las políticas y regulaciones; la salvaguarda de los activos; el uso económico y eficiente de los recursos y el cumplimiento de las metas y objetivos operacionales establecidos.

Definida de forma inteligente, la auditoría interna puede y debe ayudar a gestionar los riesgos, eliminar las complejidades y redundancias existentes en torno a los controles y reducir costos, lo que permitirá mejorar la competitividad y proteger el valor de la compañía para sus accionistas.

En relación a lo expresado cabe decir que durante el Congreso Latinoamericano de Auditoría Interna celebrado en la Argentina durante el transcurso del año 2006, la Dra. Marisol Pantoja, miembro de la firma PriceWaterhouseCoopers de los Estados Unidos afirmó “que antes de los casos tales como Enron y WorldCom, entre otros, el presupuesto que asignaban las empresas a las tareas de auditoría interna, en general, estaba bastante limitado, aplicando programas de control de tipo cíclico, mientras que ahora se apunta a conocer los riesgos tanto financieros como no financieros a los que está expuesta la compañía. Siendo clara dicha evolución en los Estados Unidos, extendiéndose ello a otros países del mundo”. Añadiendo luego que el Comité de Auditoría paso a ser todo un ícono, ganando cada vez más terreno en su estrecha relación con la Auditoría Interna, al punto tal que hasta los auditores externos reforzaron sus vínculos con los auditores internos de las empresas.

6. La mejora continua aplicada a la auditoría interna

Para formar parte de la auditoría interna ya no basta sólo con manejar conceptos contables, financieros, legales, económicos, administrativos e informáticos, ahora también resulta esencial poseer conocimientos en materia de administración de operaciones, logística, ingeniería financiera, comportamiento organizacional, estadística aplicada, calidad, productividad y ventas entre otras.
Los auditores internos responden ante la dirección y se comunican con el Comité de Auditoría y la alta dirección. Debido a su calificación y amplio conocimiento sobre las operaciones, estos técnicos frecuentemente actúan como consejeros para la dirección.

Por todo ello, la formación permanente es, en este contexto, no sólo una necesidad sino una obligación laboral para el especialista que tiene que permanecer atento a cualquier tipo de riesgo que pueda poner en peligro la consecución de los objetivos estratégicos de la organización para la que trabaja.

El mundo empresarial está viviendo en los últimos cincuenta años una avalancha de metodologías de gestión, herramientas de productividad y terminología directiva. El ritmo vertiginoso con el que se suceden los cambios se ha visto acelerado aún más por la innovación y la tecnología. En esta era del conocimiento e información es vital contar con un buen entendimiento de qué herramientas hay disponibles y como conviene utilizarlas. Las organizaciones necesitan entender cómo medir y ejecutar estrategias y cómo llevar a cabo un buen uso de las herramientas de medición tanto financieras como no financieras. En este contexto la auditoría interna no puede ser ajena, debiendo introducirse de lleno a evaluar el buen uso de las distintas herramientas, verificando entre otras cuestiones tanto la utilización correcta de datos, como el correcto cálculo y utilización de las distintas informaciones generadas.

El boom de la teleinformática puesto de manifiesto tanto en los negocios y servicios al cliente vía Internet, como los servicios bancarios mediante la utilización de los cajeros automáticos ha llevado a la existencia de nuevos riesgos y necesidades, y con ello a la necesidad de nuevos servicios y requerimientos por parte de los auditores internos.

Hoy en día, ya adentrados en el siglo XXI, en Estados Unidos se ha promulgado la Ley Sarbanes-Oxley destinada a controlar a los directivos y evitar escándalos como los ya citados en torno a corporaciones como Enron, WorldCom, Tyco y otras muchas. Por tal motivo los ejecutivos se ven obligados a certificar la precisión de sus datos financieros y la existencia de sistemas y controles internos que respalden la exactitud y veracidad de los datos. Sin embargo, incluso teniendo en cuenta la significativa inversión en tecnología, la mayoría de las empresas no conocen qué productos y qué clientes generan sus beneficios y en qué medida. Las empresas que aparecen en la lista Fortune 1000 persiguen activamente la producción ajustada con el propósito de acelerar sus procesos y la implantación de Seis Sigma para llevar a cabo un control. Muchas iniciativas de Cuadro de Mando también están teniendo lugar. La gestión del conocimiento y otros factores intangibles que impulsan a las empresas a encontrar sistemas de evaluación y medición no financieros ayudan a superar las deficiencias de la gestión de costes tradicional y de las evaluaciones guiadas por los principios contables generalmente aceptados.

Actualmente, la medida central parece ser la CRM, la gestión de la relación con los clientes, y los sistemas de inteligencia empresarial. Estas herramientas, además de los sistemas ERP, los sistemas de planificación estratégica y las soluciones tecnológicas de comercio electrónico se ponen en práctica a un ritmo muy acelerado. Basta con mirar el fenómeno de las subastas por Internet que han creado empresas como eBay y Yahoo. Grandes y graves problemas tuvieron lugar. El problema entonces era que las empresas se apresuraron por implementar la tecnología sin garantizar que contaban con la estructura y los controles básicos internos para respaldar la fiabilidad de dichos sistemas.

Ante toda esta avalancha de nuevas circunstancias, necesidades y obligaciones, la auditoría interna se ve obligada a mejorar de manera continua su forma de controlar y verificar, haciendo uso para ello de las nuevas técnicas de calidad y mejora continua, aparte de verse obligados sus integrantes a ampliar y perfeccionar día a día sus conocimientos y aptitudes.

De tal forma y en conjunción con la informática se están gestando sofisticados software destinados a llevar a cabo una evaluación del control interno según el informe COSO®, evaluar los riesgos y realizar auditorías de las evaluaciones.

Como herramienta fundamental del proceso de mejora continua debe hacerse siempre uso del Círculo de Mejora de Deming, el cual prevé una interrelación de sucesivos pasos; el primero de ellos es la Planificación, a la cual sigue la Ejecución (Realizar), en tercer término se procede a Evaluar los resultados conseguidos, para luego proceder a la Acción (Actuar) tendiente a corregir y estandarizar los procesos aplicados. El proceso vuelve nuevamente a comenzar en un proceso interminable de mejora destinado a lograr mayores niveles de calidad, aumento considerable en la productividad, reducción de costos, tiempos de procesos y ciclos más cortos o reducidos, mejores y menores tiempos de respuestas, mayores niveles de satisfacción entre otros.

No se concibe una mejora real sino se ataca de lleno la causa raíz de los problemas, para lo cual es recomendable la aplicación de “Los cinco ¿por qué?”. De tal forma no nos limitamos a encontrar y solucionar meramente síntomas, sino la verdadera causa fundamental.

7. La auditoría como generador y controlador de la mejora continua

Como producto del nuevo contexto en el mundo de los negocios se han generado nuevas formas de medir los resultados, y con ello nuevas necesidades y objetivos a auditar.

Existen tres motivos fundamentales por los cuales han tenido lugar estas nuevas formas de medir los resultados:

• En primer lugar, la contabilidad de gestión tradicional ya no es útil y pertinente para una empresa que se esfuerza en alcanzar o mantenerse en un nivel de primer orden mundial.

• En segundo término, los clientes exigen cada día mayores estándares de calidad, rendimiento y flexibilidad.

• Y por último, han y están cambiando de manera sustancial las técnicas y métodos de gestión usadas en las organizaciones productores tanto de bienes como de servicios.

8. La importancia del SPC y su aplicación en la auditoría interna

Si algo ha cambiado la manera de pensar en materia de calidad ello ha sido la utilización y comprensión del Control Estadístico de Procesos. Herramienta esta que como resultado de las actividades y enseñanzas de Deming, Juran e Ishikawa empezaron a ser utilizadas como método e instrumento de control y mejora continua en los diversos indicadores de gestión de la empresa, trátese de ratios financieros, costos, productividad y niveles de satisfacción entre otros.

La idea parte de que en un proceso, sea este de producción, control, transporte, etc., intervienen siempre una multitud de factores o variables. Dado que los factores no actúan siempre exactamente de la misma forma, aparecen fluctuaciones en las características del producto, servicio, proceso, o bien en los niveles de los distintos ratios económicos-financieros.

Dado que estas variaciones son inevitables, los responsables del proceso deberán fijar cuáles son los límites tolerables para aquéllas, de forma que todos aquellos productos, servicios o bien ratios que se salgan de estos límites se consideren no conformes.

El Control Estadístico de Procesos (SPC) es una herramienta que permite prever estas variaciones, reducirlas y mantenerlas en unos límites que sean razonables para el conjunto de procesos de la organización.

Como no todas las variaciones pueden ser controlables, debemos clasificarlas en dos grupos:

Variaciones controlables (causas asignables) Son variaciones que se pueden identificar y que es conveniente descubrir y eliminar.

Variaciones no controlables (causas no asignables) Son variaciones de tipo aleatorio, que son muy difíciles de controlar. Este tipo de variaciones son propias del proceso y no pueden ser reducidas o eliminadas a no ser que se modifique el proceso.

Cuando un proceso es afectado únicamente por una serie de variaciones aleatorias producidas por causas no asignables es cuando se dice que el funcionamiento del proceso está bajo control estadístico.

Cuando además de las causas no asignables aparecen en el proceso variaciones debidas a causas asignables, se dice que el proceso está fuera de control estadístico.

La misión del SPC es medir las variaciones que se producen en los procesos, estudiar los motivos probables de estas variaciones y actuar para corregirlas, de tal forma que los procesos siempre estén bajo control.

El Control Estadístico de Procesos (SPC) puede utilizarse para controlar el comportamiento de diferentes indicadores que van desde los costes, los índices de liquidez y solvencia, pasando por los niveles de satisfacción de los usuarios, los tiempos totales de un ciclo, los horarios de llegada de transportes, los niveles de inventarios, los ratios de rotación de productos, los niveles de calidad, la cantidad de errores y falencias, el ratio de incobrables entre muchísimos otros.

9. Herramientas clásicas

Diagrama de Pareto. El mismo sirve para separar los pocos vitales de los muchos triviales. Dicha herramienta tiene un sinnúmero de aplicaciones, desde la ayuda para concentrar esfuerzos en las áreas de mayor riesgo o peligro, hasta la asignación de recursos en aquellas actividades o labores que generan mayores resultados en materia de control y análisis.

Diagrama de Ishikawa. Utilizado en materia de auditoría tanto para la resolución de problemas, como así también para analizar medidas de prevención.

Diagrama de dispersión. Sirve a los efectos de analizar correlaciones entre distintos factores a los efectos de evaluar su grado de correspondencia.

Histograma. Permite conocer la frecuencia con que se dan determinados fenómenos o hechos, de forma tal de poder resolver problemas de investigación, y evaluar grados de controles por niveles de frecuencia.

Gráfica de evolución en el tiempo. Permite hacer el seguimiento de determinados comportamientos o fenómenos a los efectos de evaluar los niveles de problemas,

riesgos, mejoramiento y peligros.

Estratificación. Hace posible detectar tanto problemas como factores de incidencia, siendo muy útil a la hora de aconsejar medidas de acción.

Fluxogramas. Fundamentales a la hora de entender y/o comprender los procesos organizacionales. Permite evaluar tanto los controles internos, como los puntos de riesgo.

10. Las nuevas herramientas

Durante los últimos años del siglo XX se ha observado en gran parte de las empresas punteras europeas planes estratégicos orientados hacia la implantación en las formas den trabajar de técnicas de Calidad Total con el objetivo de mejorar el rendimiento total de las empresas a través de la aportación que en el mismo tienen todos los departamentos, tanto los directamente ligados con la producción como los no ligados.

Las Siete Nuevas Herramientas de Gestión y Planificación sirven de apoyo a la estrategia de Calidad Total en las áreas funcionales de las organizaciones y empresas tanto de fabricación como de prestación de servicios, a los efectos de ser utilizadas por los gestores y directivos de una forma similar a como las herramientas clásicas sirven de apoyo a los diversos departamentos y procesos organizacionales. Estas herramientas son capaces de ayudar a que los directivos se comprometan en programas de Calidad Total, identifiquen oportunidades de mejora en sus organizaciones e implanten programas de mejora.

Estas Siete Nuevas Herramientas de Gestión y Planificación surgieron de una selección realizada durante los años ’70 en Japón por un comité de la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros (JUSE).

El conjunto seleccionado es el compuesto por las siguientes herramientas:

1. Diagrama de Afinidad
2. Diagrama de Relaciones
3. Diagrama de Árbol
4. Matrices de Priorización
5. Diagramas Matriciales
6. Diagrama del Proceso de Decisión
7. Diagrama de Flechas

Estas herramientas promueven la creatividad y son susceptibles de adaptarse a las distintas problemáticas que se puedan presentar.

Diagrama de Afinidad

El diagrama de afinidad parte de datos del tipo “ideas u opiniones” y utiliza tarjetas para reorganizar estos datos en grupos con una idea común. Es una herramienta muy útil cuando se dispone de una gran cantidad de información proveniente de fuentes diferentes. Por ejemplo, necesidades, expectativas o exigencias de clientes tomadas de reclamaciones, problemas en garantías, problemas de control interno, problemas de fiabilidad, etc. El análisis de estos datos no suele ser sencillo, tanto por el tipo de los datos como por la disparidad de las fuentes, y esta herramienta es muy útil a la hora de analizar y extraer información de estos datos.

Diagrama de Relaciones

Es juntamente con el Diagrama de Afinidad una herramienta que se utiliza en la planificación general. A diferencia del Diagrama de Afinidad, éste diagrama hace uso del lado lógico del cerebro. Determina qué idea tiene influencia sobre otra,

representando esta relación mediante una flecha en la dirección de la influencia.

Las ideas unidas por flechas de este tipo forman un gráfico que puede ser interpretado identificando aquellas ideas que tienen la mayoría de las flechas saliendo de ellas o aquellas ideas que tienen la mayoría de las flechas entrando en ellas. Al igual que el Diagrama de Afinidad, su objetivo es identificar las distintas categorías en las que pueden agruparse las ideas representadas.

Diagrama de Árbol

Tiene una apariencia similar a un organigrama, siendo su objetivo identificar ideas en detalle creciente. La pregunta que desencadena el proceso es: ¿Cuál es el componente principal de esta idea?, pasando a continuación a responder a la pregunta: ¿Cómo deberá llevarse a la práctica ésta idea?

El Diagrama de Árbol es una herramienta que va más allá que los diagramas de afinidad y de relaciones, siendo fundamental en la identificación de aquellos elementos que pudieran haberse olvidado durante el proceso de tormenta de ideas previo al diagrama de afinidad o al de relaciones.

Matrices de Priorización

Se hace uso de esta herramienta para establecer prioridades en las tareas, actividades o temas, en base a criterios de ponderación conocidos. Utiliza para ello una combinación de dos de las técnicas expuestas, el diagrama de árbol y el diagrama matricial, reduciendo las opciones posibles a aquellas más eficaces y deseables.

Diagrama Matricial

El Diagrama Matricial es quizá la herramienta más utilizada y conocida de las siete. Esta herramienta enfrenta dos conjuntos de ideas y las compara con el objetivo de decidir si existe correlación entre ellas.
Diagrama de Procesos de Decisión

Dicho diagrama es una herramienta utilizada para detectar aquello que puede fallar en el un proceso. Este diagrama del proceso de decisión relaciona de forma explicita las contramedidas para todo aquello que puede fallar. Esta herramienta suele utilizarse en la planificación de actividades no emprendidas con anterioridad. La actividad consiste en identificar y registrar todo lo que puede fallar, mejorando de tal modo sustancialmente la probabilidad de tener éxito en el proyecto.

Diagrama de Flechas

Herramienta similar al PERT o al CPM, su diferencia fundamental con ellos es que tratándose de un método muy simplificado puede ser utilizado por la mayor parte de las personas de la organización. El diagrama de flechas muestra los caminos existentes a la hora de desarrollar una actividad. El propósito de esta herramienta es determinar cuál es el tiempo mínimo posible en la realización de un proyecto, representando gráficamente todas aquellas actividades que puedan realizarse de forma simultánea.

Las siete nuevas herramientas pueden ser utilizadas de forma individual con los fines antes expuestos, pero cuando muestran su mayor eficacia es cuando se utilizan de forma combinada en la identificación y resolución de problemas.

La mayoría de las metodologías de resolución de problemas, se basan en la contestación de las siguientes cinco preguntas:

1. ¿Cuál es el problema?

2. ¿Cuáles son las causas del problema?
3. ¿De qué forma se resuelve el problema?
4. ¿Qué opciones tomar?
5. ¿Cuándo y cómo actuar?

11. El Sistema Matricial de Control Interno como herramienta revolucionaria.

El Sistema Matricial de Control Interno es la resultando de la aplicación informatizada de la Matriz de Control Interno.

Esta matriz surgió como resultado de parte de quien esto escribe de su experiencia durante once años como auditor interno de una entidad bancaria. Ante la necesidad de evitar que algún aspecto normativo, técnico o reglamentario de las muchas que involucraban a cada una de las actividades, productos y servicios bancarios, quedara sin ser debidamente analizado, evaluado y en consecuencia adoptado las medidas de prevención, detección y corrección, se ideó la primer matriz (de tal forma la misma hizo las veces de Poka-Yoke; o sea de sistema a prueba de errores), la cual tenía como encabezamiento de sus numerosas columnas las distintas normas generales que podían involucrar a cada sector o producto-servicio de la organización. Así tenemos a las normas del Banco Central, las de los Códigos Civil y Comercial, las de impuestos nacionales, provinciales y municipales, las leyes y reglamentaciones en materia societaria, de cooperativas, laborales, aquellas relacionadas con las operaciones bursátiles, las normas técnicas en materia contable, de seguridad, de seguros, entre muchas otras.

En lo concerniente a las filas, ellas corresponden a los diversos sectores (contable, inversiones, bursátil-financiero, recursos humanos, impositivo, entre muchos otros) y los productos o servicios (cuentas corrientes, cajas de ahorros, plazos fijos, transferencias, carta de crédito de importación, créditos, leasing, entre otras).

El primer objetivo era controlar para cada intersección de la matriz si había alguna normativa que afectaba un sector o producto, y si lo hacia, verificar el cumplimiento de dicha normativa.

De tal forma en una primera instancia la matriz sirvió como método o herramienta de prevención y planificación.

En una segunda etapa se le adjudicó un puntaje a cada casillero a los efectos de examinar que tan bien se estaba cumpliendo con las distintas reglas, normativas o aspectos técnicos, con la clara intención de evaluar a los sectores responsables, detectando patrones de comportamiento y tendencias que debieran ser objeto de corrección.

Esta matriz se continuó aplicando posteriormente en diferentes empresas y actividades como producto de mí accionar como auditor interno o como resultante de mis actividades tercerizadas de dicha actividad. Así su aplicación en empresas agroalimentarias, clínicas y sanatorios, empresas constructoras y de transportes entre muchas otras permitieron no sólo evaluar su eficacia, sino que permitió además su perfeccionamiento. Con el tiempo se agregaron aspectos relacionados con la gestión de calidad total, la detección-prevención y eliminación de desperdicios (mudas), las normativas ISO, entre muchas otras.

Resultado de su aplicación, se lograron importantes mejoras tanto en materia de detección como de prevención y eliminación de falencias, con sus consecuentes ahorros en materia de costos. Como dicen los especialistas del basketball “no hay mejor ataque que una buena defensa”.

En una segunda fase y como resultado de la imperiosa necesidad de lograr controles continuos a un coste permisible, sobre todo para aquellas organizaciones con numerosas sucursales, y dadas las posibilidades técnicas brindadas por la

aparición de Internet e Intranet, se apostó por el desarrollo del Sistema Matricial de Control Interno.

De tal forma mediante la parametrización de matrices desagregadas y sucesivas, se asignan determinadas responsabilidades de control en función de ítems y periodicidades a personal de los distintos sectores y sucursales de una empresa, los cuales con su clave dejan constancia del control y los resultados obtenidos.

Por otra parte cada punto de control tiene asignada una ponderación en función al peso específico que tiene dentro de los niveles de riesgo y performance. Luego como resultado de los controles surgen informes con grados de riesgos y problemas por sector, sucursal, normativa y producto o servicio. Así puede detectarse un problema generalizado en materia de normas de seguridad laboral, o puede observarse problemas generalizados en determinada sucursal, o bien pueden detectarse inconvenientes en la aplicación de distintas normativas en torno a un producto o servicio. O sea que el sistema luego en su informe final permite un análisis estratificado, el cual hace factible aplicar determinados análisis y planes de acción, tanto para detectar, como para prevenir y solucionar problemas.

12. Conclusiones

El mundo cambia, y lo hace cada vez más rápidamente. Se han y se están produciendo cambios masivos y radicales, alterando ello tanto la actividad económica y social, como las funciones, objetivos y responsabilidades de la auditoria interna. La auditoria interna no puede quedar marginada de estos cambios. Sus integrantes deben aceptar el cambio y gestionarlo para seguir al paso de los avances en materia tanto de negocios como tecnológica.

En lo relativo a la gestión empresaria estamos ante una revolución inconclusa iniciada por Deming, la cual las empresas japonesas hicieron suya, pero no así las occidentales. La necesidad de aplicar a las distintas actividades empresariales y administrativas los Catorce puntos de Deming permitiría mejorar el análisis, la comprensión y la corrección de los distintos defectos y dificultades que se observan en las diferentes organizaciones.

La mejora continua no es sólo aplicable a los procesos industriales, sino también a los procesos administrativos, de servicios, y a las actividades de auditoría y control interno. Mucho más aún, en este nuevo esquema de negocios le cabe a la Auditoría Interna la gran responsabilidad de velar la mejora continua en todas y cada una de las áreas, procesos, productos y servicios de la organización, a los efectos de hacer factible la competitividad de ésta en el mercado.

La Auditoría Interna debe hacer uso para ello de todas las herramientas de las cuales hacen uso las empresas más competitivas del mundo.

Con la Nueva Economía han surgido nuevos negocios, nuevos riesgos y peligros, nuevos activos estratégicos, y con todo ello nuevas obligaciones y responsabilidades para los miembros de la Auditoría Interna, quienes se ven por ello obligados a mantenerse alertas y capacitados para hacer frente a los nuevos desafíos.

La marca, los conocimientos, las patentes, los clientes, los canales de distribución, son algunos de los nuevos activos fundamentales y críticos para toda empresa.

Dentro de esta tónica la auditoría interna ha pasado a ser una actividad estratégica y clave en materia de prevención.

Al respecto K. H. Spencer Pickett afirma que “en todos los países, en mayor o menor grado, coinciden en reconocer el gran valor que tiene un servicio de auditoría interna, resultando difícil encontrar otro servicio corporativo particular qué esté tan

englobado en leyes y regulaciones y que soporte tanto la carga de las expectativas de la sociedad”.